



## **XIII Coloquio de Gestión Universitaria en América del Sur**

*“En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”*

***Rendimientos académicos y eficacia social de la  
Universidad***

### **CARRERA DOCENTE Y EVALUACION DE DESEMPEÑO**

### **EL TALLER DE FORMACIÓN DOCENTE COMO APOYO INSTITUCIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA CARRERA ACADÉMICA DOCENTE: ANÁLISIS DE GESTIÓN**

Marta Garcén

[mgarcen@gmail.com](mailto:mgarcen@gmail.com)

Eva Ferreri

[evaferri@hotmail.com](mailto:evaferri@hotmail.com)

Universidad Tecnológica Nacional  
Facultad Regional Buenos Aires  
Departamento de Ciencias Básicas  
UDB Cultura e Idiomas  
[culturaeidiomas@yahoo.com.ar](mailto:culturaeidiomas@yahoo.com.ar)

## **Índice**

### **Resumen**

1. Introducción
  - 1.1 La formación y evaluación docente: Propósitos subyacentes
  - 1.2 Contexto institucional
2. Objetivos básicos del taller
3. Análisis del primer encuentro
4. Resultados
5. Líneas a futuro
6. Reflexiones finales

### **Bibliografía**

## RESUMEN

Uno de los principales compromisos del sistema educativo en nuestro país es desarrollar sistemas que promuevan la carrera docente y que evalúen el desempeño docente contribuyendo así al perfeccionamiento profesional de maestros y profesores y, con ello, a la mejora de la calidad de la enseñanza. Los principales agentes responsables de llevar a cabo dicha tarea son, en principio, quienes ocupan los puestos directivos de las distintas instituciones educativas y sus diferentes áreas de gestión.

Sin embargo, más allá de la obligatoriedad institucional que implica la tarea de evaluar al cuerpo docente, resulta de gran importancia que dichos actores responsables de la evaluación reflexionen sobre los objetivos que subyacen en ella.

Por lo tanto, en este marco resulta preponderante hacer un análisis sobre los pasos previos a la evaluación docente y sobre qué ofrece la institución para alcanzar ese “perfeccionamiento” al que se aspira.

El objetivo del presente trabajo es describir algunas de las consideraciones a las que arribó la gestión de la UDB Cultura e Idiomas de la Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional en relación a la necesidad de un apoyo institucional que promueva la reflexión de la propia práctica docente.

Todo ello se desarrolló en un marco institucional en el que confluyeron la reformulación de los programas de estudio de las asignaturas Inglés Técnico Nivel I y II de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires, la transición hacia un nuevo enfoque metodológico y las futuras validaciones de cargos por concurso.

En consecuencia, se creyó conveniente desde la Dirección de la UDB Cultura e Idiomas llevar a cabo un taller de formación para adecuar la práctica en el aula a los lineamientos propuestos por el nuevo programa y al mismo tiempo proveer a los docentes de herramientas que les permitan transitar este proceso de cambio como así también fomentar el avance en sus carreras.

**Palabras clave:** taller - formación docente - carrera académica - evaluación de desempeño - apoyo de gestión

## 1. INTRODUCCIÓN

### *1.1 La formación y evaluación docente: Propósitos subyacentes.*

Son varios los niveles que se tuvieron en cuenta para llevar adelante el análisis que en este trabajo nos proponemos presentar. Por un lado, desde un macro-nivel de análisis, la "anatomía" de la institución es observada en cada una de sus partes y es objeto de juicios que, finalmente, tienen como propósito orientar la mejora y el desarrollo institucional en una dirección específica y predeterminada. Por otro lado, desde un micro nivel de análisis, se observa la presencia de otras instancias, programas e instrumentos de evaluación que están orientados a la búsqueda de la calidad. Estos tienen un mayor poder de penetración en la vida de las instituciones porque están focalizados en uno de sus pilares: *el profesorado universitario* (Araujo, 2001)<sup>1</sup>. Ahora bien ¿cuál es la función que cumplen en este aspecto los diferentes niveles de la gestión universitaria? ¿La función de un agente impulsor del cumplimiento de los procesos de evaluación docente? ¿O la función de un agente impulsor de la carrera académica de sus docentes? Entonces, el interrogante: ¿cómo concebir la formación profesional del docente de modo que se favorezca la reconstrucción de un pensamiento pedagógico capaz de interpretar la diversidad y complejidad de la realidad y de orientar racionalmente la actuación práctica? (Angel Pérez Gómez, 1993) lleva a considerar todos los aspectos involucrados en el complejo proceso de formación docente y su vinculación con la evaluación que fomentará la carrera académica docente así como también el rol que juega la gestión universitaria en ese contexto.

Básicamente, todos los sistemas de evaluación del desempeño docente tienen dos propósitos elementales: por una parte, mejorar o asegurar la calidad de la enseñanza; y por otra, obtener información para tomar alguna decisión respecto al docente. La primera conllevaría a una evaluación de tipo formativo y la segunda a uno sumativo. Consideramos que ambas se complementan, se construyen mutuamente.

Por lo tanto, entre los aspectos a considerar surge la reflexión sobre los objetivos que subyacen a la evaluación y cuál de ellos compete a una *gestión constructivista* en la que

---

<sup>1</sup> Araujo, S. (2001): Los universitarios bajo la lupa: evaluación de la calidad, incentivos a la actividad investigadora, y sus efectos en la profesión académica en *Revista Pensamiento Universitario* Año 9 Nro 9.

se fomenta un proceso dinámico, participativo e interactivo en las relaciones vinculares que caracterizan a la gestión (docentes-docentes, docentes-gestión, docentes-alumnos, alumnos-gestión) de modo tal que todo conocimiento implique una construcción verdadera y auténtica de parte de quienes aprenden y de quienes ponen en funcionamiento un sistema de implementación dentro de las tramas vinculares mencionadas.

En virtud, entonces, de la relación vincular que compete al presente trabajo (docentes-gestión), los objetivos que podrían incluirse a la hora de su análisis son:

1. seleccionar a los mejores entre los candidatos para ejercer la función docente. El debate se focalizaría entonces en qué se entiende por un buen docente.
2. elevar la calidad de la docencia y, por lo tanto, de la enseñanza.
3. motivar a los docentes mediante un reconocimiento externo estableciendo así estímulos para fomentar su desarrollo profesional.

De los objetivos mencionados, resulta preponderante reflexionar que, en realidad, el estímulo más eficaz para conseguir mejorar en el ámbito de la carrera docente, es el interno. La función principal de las gestiones no es generar estímulos externos para el buen desempeño profesional, sino crear las condiciones laborales y materiales para que pueda darse ese desempeño de calidad (UNESCO, 2007)<sup>2</sup>. Es por ello, que consideramos de suma importancia producir un estímulo interno en el docente que fortifique su desempeño y, por lo tanto, su desarrollo académico y profesional.

Esta apreciación provocó algunas de las consideraciones a las que arribó la gestión de la UDB Cultura e Idiomas de la Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional en relación a la necesidad de un apoyo institucional que promueva la reflexión de la propia práctica docente reconociendo la práctica educativa como objeto de conocimiento, en sus dimensiones de práctica social, política, escolar y áulica (Davini, 2001)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa. Unesco, 2007.

<sup>3</sup> Davini, M. C. (2001): La Formación docente en cuestión: Política y Pedagogía. Buenos Aires: Paidós.

## *1.2 Contexto institucional. Macro-objetivos*

El presente análisis de la gestión actual de la UDB Cultura e Idiomas se desarrolló en un marco institucional en el que confluyeron la reformulación de los programas de estudio de las asignaturas Inglés Técnico Nivel I y II de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires, la transición hacia un nuevo enfoque metodológico y las futuras validaciones de cargos por concurso.

En consecuencia, se creyó conveniente llevar a cabo un taller de formación para adecuar la práctica en el aula a los lineamientos propuestos por el nuevo programa y al mismo tiempo proveer a los docentes de herramientas que les permitan transitar este proceso de cambio como así también fomentar el avance en sus carreras. Esa adaptación a la que hacemos referencia resultó en la organización de un taller para la selección del material didáctico de acuerdo al nuevo enfoque en la enseñanza del idioma inglés.

La adecuación de los programas se fundamentó en el hecho de que el idioma inglés está universalmente considerado como un medio de comunicación en el campo de la tecnología y de la ciencia. Es fundamental para la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos dado que la mayor parte de la bibliografía científico-técnica se encuentra específicamente en idioma inglés. Y los alumnos necesitan tomar contacto con esa bibliografía; así la lectura de textos en lengua extranjera en la universidad, que comienza en los primeros niveles de la carrera y luego se continua en el nivel II ya en sus especialidades, cumple una función básica y fundamental que es la de contribuir a la formación integral del futuro profesional: "son definitorias para nuestras decisiones acerca del currículo las ideas que tenemos acerca de quiénes aprenden y cómo aprenden. Y, entre otras cuestiones, es de la mayor importancia la respuesta a la pregunta que se refiere al tipo de graduados que queremos formar" (Camilloni, 2001).

Asimismo, el objetivo principal de la reformulación del programa de estudios fue el cambio de una metodología de trabajo que se basaba en el método gramático-traduccionista a un enfoque más abarcativo y coherente con las exigencias de un mundo globalizado que redunde en una mejora de la práctica de lectura para que el alumno se convierta en un lector autónomo, reflexivo y crítico.

A pesar de que la mayoría de los docentes en su práctica del aula realizaban tareas que fomentaban la comprensión de textos en Idioma Inglés, tanto las evaluaciones parciales como las finales no eran compatibles con este enfoque en la enseñanza. A través de la modificación de los programas de las asignaturas Inglés Técnico Nivel I y II se pretende homogeneizar no solo la práctica general de los docentes en sus aulas sino también las evaluaciones.

Ahora bien, la reforma de un programa de estudios implica efectos que no deben ser soslayados ni dejados al azar. Teniendo en consideración al cuerpo docente que basa sus experiencias en el aula en los lineamientos de un programa de estudio, resulta necesario un apoyo institucional que fomente una práctica docente acorde a la nueva propuesta curricular respetando la libertad de cátedra.

La selección del material bibliográfico a utilizar en el aula en la que se desarrolla la competencia lectora en LE aún es una tarea compleja de resolver por motivos diversos: desde los diferentes niveles de inglés con el que ingresan los alumnos, (ya sea porque vienen de colegios técnicos, o bilingües, o estudiaron inglés tanto en escuela primaria como secundaria, solo en la secundaria, o también están aquellos que han estudiado de manera particular) hasta las deficiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje en lengua materna con las cuales ingresan a la universidad; a saber: dificultad en el abordaje de los textos, en la producción de un escrito; ausencia de conocimientos previos básicos (cultura, historia, etc.) determinantes a la hora de comprender un texto.

## **2. MICRO - OBJETIVOS: TALLER DE FORMACIÓN**

El presente trabajo describirá una experiencia realizada por y para docentes cuyos objetivos principales son: 1. llegar a un consenso sobre aquellas variables que según nuestra experiencia consideramos que deben tenerse en cuenta al momento de realizar el diseño y selección de material didáctico para el desarrollo de la comprensión lectora en LE, lo cual redundará en una mejora en la metodología de estudio en la lengua materna; 2. hacer partícipes activos a todos los docentes, fundamentalmente a aquellos con gran experiencia en el área 3. Proyectar esos conocimientos hacia los docentes de cargos iniciales fomentando así su formación continua.

Se intenta un conocimiento dialéctico, que se produzca por intervención de la circularidad, por construcción espiralada de interdependencia, como construcción proactiva. Un devenir de la teoría en praxis transformadora y de ésta en conceptualizaciones y reflexiones teóricas que vuelvan a ella (Souto, 1993) y que, en definitiva, redunde en beneficio de toda la comunidad académica.

### **3. ANÁLISIS DEL PRIMER ENCUENTRO**

En el presente trabajo se describirá el primero de una serie de encuentros que conforman el taller, los cuales se llevarán a cabo en el transcurso de la segunda etapa del año. El primer encuentro se organizó en dos partes:

1. Análisis de un corpus de material bibliográfico teórico con autores de reconocimiento en el área de la enseñanza de la lectura tanto de una lengua extranjera como materna.
2. Análisis de material didáctico ilustrativo.

La selección del corpus bibliográfico de la primera parte del encuentro se realizó a fin de sustentar teóricamente las bases para el análisis de material didáctico. Se les entregó a todos los docentes todo el material bibliográfico teórico con anticipación. Se formaron grupos de docentes y cada uno de los grupos era responsable tanto de la lectura de todos los textos como del análisis de un texto en particular asignado para posterior discusión entre todos el día del taller. El orden del debate de los textos fue organizado de acuerdo al nivel de generalización del tema teórico planteado. El primer texto discutido fue el más general para luego finalizar con el más específico de este primer encuentro. De cada texto se tomó lo más relevante para luego realizar una puesta en común de todo el material teórico.

En la segunda etapa de este primer encuentro se aplicó la teoría a la práctica. Se trabajó nuevamente de forma grupal, pero intercambiando participantes de los grupos armados previamente. Los docentes debían traer analizado el material didáctico entregado con anticipación y entonces fundamentar en cada grupo su selección.

Las consignas se circunscribieron al siguiente análisis:



- Selección de textos a partir del material didáctico propuesto;
- Momento de la cursada en que se los presentarían a los alumnos;
- Orden en el que los presentarían;
- Contenidos lingüísticos que se trabajarían en cada texto.

Toda selección debía estar fundada en base a la teoría previamente analizada. En consecuencia, el debate que se originó en la puesta en común fue altamente significativo por las exposiciones con que cada uno de los docentes trataba de fundamentar y defender sus decisiones.

En relación a los logros alcanzados, serán objeto de esta comunicación los resultados obtenidos en el primer encuentro a la luz de los nuevos programas de estudios, especificando los lineamientos a seguir en clase, vinculando bidireccionalmente la teoría con la práctica e integrando activamente a los docentes en la tarea colaborativa de investigación, análisis y reflexión.

#### **4. RESULTADOS**

Como conclusión, este primer encuentro demostró que estábamos en el camino adecuado, y que la generalidad de los docentes transitaba ese mismo camino. El hecho de que la gran mayoría de ellos hubiera seleccionado los textos en una jerarquización similar nos llevó a pensar la importancia del paso que estábamos dando. Ya que con frecuencia los docentes se introducen en la búsqueda de material y la planificación de la clase en un micro nivel sin tener una visión más abarcadora del curso que están enseñando. Es necesario tener un marco general antes de comenzar con las lecciones de cada clase en particular. De este modo, ofrecer este tipo de taller desde el nivel de gestión hace que el docente pueda observar el camino a recorrer, y por el que circulan sus colegas, y así no perder de vista el objetivo que nos une: la mejora de la práctica educativa. El hacerlos partícipes del nuevo enfoque mostrando lineamientos a tener en cuenta y para trabajar en común sin perjuicio de la libertad de cátedra, hizo que los docentes se vean incluidos en este cambio, y en consecuencia, inducidos a la búsqueda de consenso.

Debemos remarcar que la realización de esta clase de talleres implica un gran compromiso no solo de quienes lo organizan sino también de los docentes que participan y de las instituciones. Por institución, según Souto (1993), pueden entenderse los grupos sociales oficiales o a oficializarse con sistemas de reglas que pautan la vida de los grupos o significaciones subyacentes que circulan y afectan el funcionamiento de la organización alterando su racionalidad. A esto último debemos agregar que esa alteración a la que hace referencia Souto puede significar un beneficio o una desventaja (consideramos que nunca implicará una neutralidad) para los miembros del grupo; de ello dependen las acciones tomadas desde cada gestión.

Las ideas anteriormente mencionadas condujeron a un intercambio de opiniones entre los docentes con años de experiencia en la materia y quienes están comenzando a transitar el camino en su carrera académica.

## **5. LÍNEAS A FUTURO**

En nuestro segundo y tercer encuentro dividiremos nuevamente el taller en dos partes. En la primera parte los docentes trabajarán con material teórico aunque esta vez será sobre determinados tipos textuales y sus características: expositivos, narrativos, descriptivos en el segundo encuentro, y material sobre textos argumentativos en el tercero.

Al igual que en el primer encuentro, los docentes tendrán los diferentes artículos con antelación, expondrán sobre ellos y luego habrá un debate sobre los mismos entre los diferentes grupos. En la segunda parte, trabajaremos estos artículos desde la práctica, sin embargo esta vez serán los docentes quienes llevarán el material a trabajar en clase, de acuerdo a la teoría observada. Se conformarán los grupos por anticipado, brindándoles las pautas para la búsqueda de material. Analizaremos los textos en grupos diferentes a los que trabajaron originariamente. Y cada uno de ellos seleccionará los textos más convenientes, fundamentando su selección.

Como resultado final, la idea es continuar con lo que caracterizó al taller desde un inicio: que sea *por y para los docentes* y realizar un corpus de material de trabajo en clase construido por y para ellos también, a través del consenso y el mutuo acuerdo. De

esta manera, se integra a todo el plantel docente en la construcción de su propia formación que, en definitiva, influirá en su práctica docente y en la mejora de la calidad de enseñanza.

El hecho de preparar el material de manera conjunta, de compartir ideas sobre el mismo, debatir, preparar actividades en comun, nos hace salir de la isla que es el aula en la que conviven solo el docente con sus alumnos. Debemos aprender a reflexionar, mantener una autocrítica latente y enriquecernos con las negociaciones y controles mutuos.

Desde la gestión debemos pensar en la responsabilidad social que nos compete: por un lado el cuerpo docente y por el otro los estudiantes. La renovación del programa de estudios, junto con el uso de nuevas tecnologías que van de la mano de estos estudiantes nativos digitales llevan a los docentes directamente al cambio. Y en consecuencia surge nuestra reflexión, y de allí nuestra experiencia de taller.

## **6. REFLEXIONES FINALES**

Según Edgar Morin (2011)<sup>4</sup> *la educación debe mostrar que no hay conocimiento que no esté, en algún grado, amenazado por el error y la ilusión y entonces debe dedicarse a la identificación de los orígenes de errores, de ilusiones y de cegueras*. Por lo tanto, como nuestros sistemas de ideas (teorías, doctrinas, ideologías) están sujetos al error, debemos beneficiarnos con estas oportunidades que nos brindan los encuentros-talleres, y del acercamiento al docente, y retomar esa retroalimentación que nos manifiestan. De este modo el margen de error será cada vez menor, y por ende llevará a una comprensión más profunda sobre la búsqueda y el diseño de materiales. Esta es una experiencia que nos enriquece a todos al nutrirse de diferentes puntos de vista, lo cual nos lleva a replantearnos que esos saberes que transmitimos sean legítimos para esos estudiantes de hoy e ingenieros del mañana.

Debemos estar abiertos a lo nuevo, a lo inesperado, a los cambios; de ahí la necesidad de contestar a los interrogantes a medida que se produzcan estas transformaciones: por un lado, ser conscientes de las condiciones con que contamos y por otro, permitirnos los

---

<sup>4</sup> Morin, E. (2011): Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Buenos Aires: Nueva Visión.

diálogos e intercambios de ideas tanto vertical como transversalmente, y en ese ir y venir de la interacción entre los docentes no debemos dejar de lado la autoobservación y autocrítica de ese compuesto, porque así surge esa gestión mejorada.

Se debe instaurar la convivencia de ideas de la gestión con las diferentes cátedras, de los docentes y de los auxiliares de las organizaciones educativas universitarias: "Vivimos insertos en organizaciones. Organizaciones que nos producen y a las que producimos. Organizaciones que determinan la calidad y cantidad de muchas de las tramas vinculares que constituyen la esencia de nuestro ser social. Organizaciones que requieren de la estabilidad de estas tramas vinculares para su funcionamiento. Organizaciones que construyen esta estabilidad a través de la iteración y reiteración de las interacciones cotidianas entre sus integrantes" (Schvarstein, 1989)<sup>5</sup>. Como conclusión, agregamos a la reflexión de Schvarstein, un pensamiento de Morin: "Es un deber importante de la educación armar a cada uno en el combate vital para la lucidez."

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

---

<sup>5</sup> Schvarstein, L. (1989): Psicología social de las organizaciones. Publicado en Revista *Temas de Psicología Social*, N° 10.

Camilloni, A. (2001): Modalidades y proyectos de cambio curricular en Aportes para un cambio curricular en Argentina 2001. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Medicina. Secretaría de Asuntos Académicos.

Pérez Gómez, A. (1993). *La reflexión y experimentación como ejes de la formación de profesores*. Málaga: Universidad. Documento multicopiado.

Souto, M. “Hacia una didáctica de lo grupal”. Niño y Dávila. Buenos Aires, 1993.